

БЕРЕЗОВСЬКИЙ Д.О., КЛОЧКО Ю.О., ГРУЩИН С.С., КОЛІСНИК М.Е.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЯК ЕФЕКТИВНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У даній статті розглядається управління за результатами як ефективна концепція розвитку менеджменту машинобудування в Україні. Визначено основні положення розвитку менеджменту машинобудування і підходи. Розглянуто відмінності у рисах звичайного управління і управління за результатами. Досліджено зарубіжний досвід з приводу збалансованої системи показників і її впливу на кінцевий результат управління. Виявлено необхідність використання моніторингу результатів з метою мінімізації можливості дублювання однакових функцій розвитку менеджменту машинобудування. Розглянуто проблему впровадження концепції управління за результатами в практику національних підприємств і інвестицій. Досліджено основні недоліки та переваги розвитку менеджменту машинобудування. Обґрунтовано необхідність використання концепції управління за результатами в сучасній Україні. Описано оптимальні початкові стратегії з метою зменшення витрат за часом на оптимізацію початкових інвестицій в цінні папери промисловості. Проведено порівняння теоретично можливих рішень і експериментальних даних стосовно операцій різних інвестиційних стратегій. Розглядаються висновки і результати обраних стратегій, включаючи вибір галузі з Найбільш багатобачуючий довгостроковою перспективою. Висновки підкріплюються прикладами з інвестиційного словника різних стратегій фондового ринку індустрії

Ключові слова: машинобудування, управління за результатами, концепція, зворотний зв'язок, моніторинг, рішення діджиталізація, ефективність, контроль, планування, оперативне управління. Інвестиції, опціонна позиція, промисловий індекс Доу-Джонса

БЕРЕЗОВСКИЙ Д.О., КЛОЧКО Ю.А., ГРУЩИН С.С., КОЛЕСНИК М.Э.

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА МАШИНОСТРОЕНИЯ В УКРАИНЕ

В данной статье рассматривается управления по результатам как эффективная концепция развития менеджмента машиностроения в Украине. Определены основные положения развития менеджмента машиностроения и подходы. Рассмотрены отличия в чертах обычного управления и управления по результатам. Исследован зарубежный опыт по поводу сбалансированной системы показателей и ее влияния на конечный результат управления. Выведена необходимость использования мониторинга результатов с целью минимизации возможности дублирования одинаковых функций развития менеджмента машиностроения. Рассмотрена проблема внедрения концепции управления по результатам в практику национальных предприятий и инвестиций. Исследованы основные недостатки и преимущества развития менеджмента машиностроения. Обоснована необходимость использования концепции управления по результатам в современной Украине. Описаны оптимальные начальные стратегии с целью уменьшения затрат по времени на оптимизацию начальных инвестиций в ценные бумаги промышленности. Проведено сравнение теоретически возможных решений и экспериментальных данных применительно к операциям различных инвестиционных стратегий. Рассматриваются выводы и результаты выбираемых стратегий, включая выбор отрасли с Наиболее многообещающий долгосрочной перспективой. Выводы подкрепляются примерами из инвестиционного словаря различных стратегий фондового рынка индустрии

Ключевые слова: машиностроение, управление по результатам, концепция, обратная связь, мониторинг, решение диджитализация, эффективность, контроль, планирование, оперативное управление. Инвестиции, опционная позиция, промышленный индекс Доу-Джонса

BEREZOVSKY D.O., KLOCHKO Y.A., GRUSHCHIN S.S., KOLESNIK M.E.

MANAGEMENT BY RESULTS AS AN EFFECTIVE CONCEPT OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING IN UKRAINE

This article discusses results-based management as an effective concept for the development of mechanical engineering management in Ukraine. The main provisions of the development of engineering management and approaches are determined. The differences in the features of conventional control and management by results are considered. Foreign experience has been studied regarding a balanced scorecard and its impact on the final management result. The need for monitoring results in order to minimize the possibility of duplication of the same functions for the development of engineering management has been identified. The problem of introducing the concept of management by results in the practice of national enterprises and investments is considered. The main disadvantages and advantages of the development of engineering management are investigated. The necessity of using the concept of results management in modern Ukraine is substantiated. The optimal initial strategies are described in order to reduce the time spent on optimizing the initial investment in industry securities. A comparison of theoretically possible solutions and experimental data in relation to the operations of various investment strategies. The conclusions and results of the selected strategies are considered, including the choice of the industry with the most promising long-term perspective. The findings are supported by examples from the investment dictionary of various stock market strategies of the industry.

Keywords: engineering, results management, concept, feedback, monitoring, digitalization solution, efficiency, control, planning, operational management. Investment, option position, Dow Jones Industrial Average

Вступ. Ефективний розвиток будь-якого регіону України залежить від того, як виконуються функції менеджменту на різних ланках управління. Управління - це сукупність інструментів та методів, за допомогою яких один об'єкт впливає на інший, при цьому неодмінно змінюючи його властивості, стан і так далі [1]. Останній час усе більш стає актуальною проблема ефективного управління, як на регіональному рівні, так і на загальнодержавному. В сучасних реаліях, постійно змінюючої зовнішньої середовища, система управління знаходиться у постійній динаміці. Тому не дивно, що управлінням нового

покоління необхідно швидко корегувати плани розвитку галузей та адаптувати їх під зміни.

Підвищення ефективності роботи нових менеджерів і якості прийнятих рішень на досягнення цілей, оцінка їх результативності і управління підсумковим результатом є найбільш актуальною проблемою сучасної української науки.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Дослідженнями цієї проблеми присвятили свої праці такі автори як: П. Друкер, Я. А. Лейман, А. С. Горшков, А. Л. Кирилов, В. О. Бережний, Р. Каплан, Д. Нортон, Д. МакГрегор та ін..

1. Мета. Провести дослідження матеріалів стосовно концепції «управління за результатами». Визначити її роль та можливість ефективного використання в сучасній Україні. Надати рекомендації щодо застосування даної концепції.

2. Основна частина. Останні роки в Україні можна охарактеризувати як етап всебічних реформ, переосмислення управління та ролі управлінця в цілому. Тому не дивно, що увага приділяється ефективним концепціям управління. Для розвитку України однією з провідних можна вважати концепцію «управління за результатами». Дану концепцію (МВО – Management by Objectives) у 1954 році розробив відомий вчений Пітер Друкер. Уперше вона була згадана у його книзі «The Practice of Management». Вона передбачала особливий метод підвищення ефективності організації, де працівник виконуючи свої обов'язки оцінюється не за процесом, а за результатом.

У змісті управління за результатами найістотнішим є саме наголос на результат, що має як принципове, так і функціональне значення. При управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності простиралися від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу окремими працівниками. Вже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх членів організації [1].

Одними з основних положень даної концепції є:

- Розробка цілей потрібна не тільки для певної організації, вони повинні розроблятися також і для робітників. Основним моментом є те що цілі робітників повинні впливати з цілей самої організації.

- Розробка цілей йдеться зверху вниз для налагодження зв'язку з основною стратегією і знизу вгору для досягнення розуміння зі співробітником

- Прийняття участі в ухваленні рішень. Процес розробки цілі для робітника є етапом творчого процесу між ним та керівником. У даній концепції цілі повинні розроблятися керівником та співробітником разом. У такому разі начальник та робітник в період обговорення набагато краще розуміють, що потрібно робити і яким чином для досягання цілі.

- Постійний зворотний зв'язок та оцінка виконаних робіт.

Одним з провідних дослідників який був прибічником даного методу є Д. Мак-Грегор. На його переконання використання цього методу є доцільним, тому що дає можливість оцінювати керівників за результатами, а не за індивідуальними якостями. Д. Мак-Грегор запропонував, щоб кожен керівник нижчої ланки визначав конкретні виробничі цілі та засоби їх досягнення спільно з керівником вищої ланки.[2]

Слід відзначити, що одними з головних недоліків концепції управління за результатами є: можливість застосування лише на великих підприємствах; не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників; потребує достатньо організованої системи контролю; труднощі при формуванні цілей; недостатність часу; проблема інтеграції з елементами організації; статичність ієрархії цілей.

У чому різниця між звичайним управлінням та управлінням за результатами? На це запитання можливо знайти відповідь у таблиці 1 де приведені найбільш характерні відмінні риси звичайного управління від управління за результатами.

Таблиця. 1 – Відмінні риси звичайного управління і управління за результатами

	Звичайне управління	Управління за результатами
Загальна характеристика	Неясна або неточна система управління, спрямована на досягнення результату.	Управління є процесом пошуку результату (визначення результату; оперативне управління; контроль результатів).
Планування	Ініціативи співробітників не заохочуються; немає чіткого зв'язку між групами і окремими працівниками.	Ясність кінцевого результату; позиція стратегічного управління; враховуються ініціативи працівників; складаються плани діяльності в календарному виді; планування бюджету.
Оперативне управління	Результати виникають завдяки роботі персоналу; немає чіткої ув'язки планування з результатами.	У основі управління лежить зв'язок з результатами; постійний оперативний контроль; надання допомоги і підтримки в роботі персоналу.
Контроль	Вузька ринкова спрямованість; немає аналізу, тільки пояснення.	Робляться висновки по удачах і невдачах; цінується аналіз діяльності.

Як відомо, в основу методології управління за результатами покладена концепція, що має назву «збалансованої системи показників» (ЗСП), яка була розроблена в 1980х рр. Девідом Нортоні і Робертом Капланом. Можна відзначити, що найбільш успішно даний підхід застосовується в США і країнах ЄС [4].

Контроль досягнення цілей і моніторинг виконання заходів, спрямованих на їх досягнення, необхідно здійснювати за допомогою вимірних показників. Розроблені показники повинні найбільшою мірою відповідати наступним вимогам:

- адекватність: показник (група показників) повинен характеризувати прогрес у досягненні мети і охоплювати всі істотні аспекти досягнення мети;

- точність: дана вимога спрямована на запобігання похибок та забезпечення такого виміру показника, яке формує об'єктивне уявлення про хід процесу досягнення мети;

- об'єктивність: не допускається використання показників, поліпшення яких обумовлює погіршення реального стану справ, використовувати показники повинні в найменшій мірі створювати стимули управлінців для здійснення такого роду діяльності;

- достовірність: спосіб збору та обробки вихідної інформації повинен припускати точність отриманих даних у процесі незалежного моніторингу та оцінки досягнення мети;

- однозначність: визначення показника повинно забезпечувати однакове розуміння істоти вимірюваної величини;

- економічність: отримання звітних даних повинно проводитися з мінімально можливими витратами, застосовувати показники повинні в максимальному ступені ґрунтуватися на чинних програмах збору інформації;

- порівнянність: вибір показників слід здійснювати, виходячи з необхідності безперервного накопичення даних та можливості їх порівняння, як за окремі періоди, так і з показниками, використовуваними для оцінки прогресу в досягненні подібних цілей, а також з показниками, використовуваними в міжнародній практиці;

- своєчасність і регулярність: звітні дані повинні надходити зі строго визначеною періодичністю і з незначним часовим лагом між моментом збору інформації та строком її використання. Для використання в цілях моніторингу звітні дані повинні надаватися не рідше одного разу на рік і, як правило, не більше ніж через 2-3 місяці після закінчення звітного періоду;

- унікальність: показники досягнення мети не повинні представляти собою об'єднання (зважену суму або твір) кількох показників, що характеризують рішення окремих відносяться до цієї мети завдань [4].

Отримана в результаті система показників і являє собою ЗСП, використання якої в процесі управління забезпечує фундамент побудови управлінських процедур, орієнтованих на результат. Таким чином, ЗСП є інструментом, вміле застосування якого надає нові можливості ефективного управління [4].

Слід зазначити, що моніторинг результатів надає змогу мінімізувати можливість дублювання однакових функцій в одному і тому ж суб'єкті планування. Також він потрібен задля стеження за рівнем успіху стосовно реалізації плану та виникнення певних негараздів, орієнтуючись на результати попередньої роботи. Все це робить можливим запобігти можливості виникнення схожих помилок в управлінні. Виходячи з цього моніторинг є дієвим засобом покращення ефективності завдяки створенню необхідних умов для закладання міцного фундаменту досягнення поставлених цілей.

Як відомо, особистий вклад людини грає найважливішу роль в успішній діяльності організації. Ефективність управління за результатами як системи буде незначною, якщо керівники не самоудосконалюються в межах, визначених для них організацією. Таким чином, розвиток в управлінні за результатами означає формування цілеспрямованих і професійно підготовлених керівників [5].

Таким чином, у сучасному розумінні “управління за результатами” має низку характеристик, які відрізняють його від інших форм управлінської діяльності. По-перше, під час використання “управління за результатами” обов'язковим є постановка цілей і завдань, а також розуміння очікуваного результату. “Управління за результатами” являє собою повний цикл дій, в якому є етапи підготовки та планування, реалізації та оцінки. По-друге, схема роботи являє собою співвідношення “цілі – результати”, і під час постановки наступних цілей передбачає уваги попередніх результатів [3].

Якщо припустити повну відмову від бюрократії і надання більшої гнучкості системі управління через діджиталізацію ми отримаємо прискорення процесу прийняття інновацій в роботі організацій і зміни напрямків роботи в разі глобальних претворень, яких не можна виключати [3, 6, 7, 8, 9, 10, 11].

Слід зазначити, що успішне функціонування організації, формування та існування організаційної культури, засвоєння та проповідання корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату [11].

Сьогодні складність середовища функціонування підприємств визначає ситуації, які здебільшого формують загрози і посилюють негативну дію їх слабких сторін. У таких умовах підприємствам доводиться послідовно застосовувати знання для інтерпретації наявної інформації по окремій ситуації для прийняття рішень про те, як з неї виходити. А це, своєю чергою, вимагає нагромадження знань, організації процесу їх використання і зберігання для того, щоб застосовувати у конкретній ситуації чи проблемі. Необхідно зазначити, що у процесі формування і реалізації ситуаційних моделей управління підприємством виявляється практична значимість знань, отриманих в організації [12].

Під час планування та реалізації змін, зокрема у сфері управління, важливим є виявлення ефектів, що можуть виникати. Це можливо за допомогою застосування методів оцінювання додаткових вигід для підприємства від такої діяльності. Дуже часто такі результати важко виявити традиційними способами: через прибуток, частку ринку, товарний асортимент. Виконання цього завдання можливе за рахунок визначення прихованих можливостей, які можуть виникати як результат зв'язків, що створюють додаткові вигоди для підприємств і проявляються за певних обставин. Будь-яка система має безліч поєднань і комбінацій щодо залучення і використання

навного потенціалу; крім того, кожне підприємство має власні компетенції щодо ефективного ведення бізнесу. Все це може забезпечити підприємству додатковий результат у разі вмілого управління. Тому важливим сьогодні є обґрунтування методів виявлення прихованих можливостей досягнення якісних змін на основі застосування сучасних технологій управління [12, 13, 14, 15, 16].

Висновки. Концепція “управління за результатами” може стати універсальним засобом у менеджменті України з приводу боротьби з витоком ресурсів, неефективністю і бюрократизмом системи управління. Концепції чітко окреслює орієнтацію на кінцевий результат і на споживачів, коли продукт, визначений на основі цілей і завдань, є вихідним пунктом усіх процесів інформації та прийняття рішень, а отже, необхідним елементом формування нової концепції управління. Треба відзначити, що для ефективного функціонування даної концепції потрібна розробка збалансованої системи показників. Для цього потрібно скористатися досвідом країн ЄС та США де використання такого підходу дає найбільший результат.

Список літератури:

1. *Управление по результатам* / общ. ред. и пред. Я. А. Леймана ; [пер. с финн.]. – М. : Наука, 1993. – 315 с.
2. Музиченко-Козловський А. В. *Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства* [Електронний ресурс] / А. В. Музиченко-Козловський. – 2011. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019_Upravl%20%D1%96nnja%20za%20%D1%96ljam_109_113_714.pdf.
3. Сучасні концепції публічного управління / В. О. Бережний // *Актуальні проблеми державного управління*. - 2013. - № 2. - С. 31-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2013_2_6.pdf
4. Горшков А. С. *Принципы управления по результатам в деятельности органов власти* / А. С. Горшков, А. Л. Кириллов // *Управленческое консультирование*. – 2008. – № 1. – С. 5–13.
5. *Менеджмент організацій* [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://uchebnikirus.com/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_fedulova_1_i/upravlinnya_rezultatami_finskiy_dosvid.htm.
6. Адизес И. *На пороге управленческой революции* // *HarvardBusinessReview* – 2017 с.7-9.
7. Талер Р. *Новая поведенческая экономика* М.: Издательство «Э», 2017. 225 с.
8. Гохберг Л. *Инновационные процессы: тенденции проблемы* // *Экономист*. -2016. -№2- С. 50-59.
9. Комов М. С. *Роль инноваций в антикризисном управлении* // *Молодой ученый*. — 2016. — № 19. — С. 458-459.
10. Козаченко В.Г. *Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення* // *Економіка і регіон* № 3 (58) – 2016 – ПолтНТУ. - С. 37-40.
11. Бабчинська О. І. *Комунікаційний процес в управлінні: основні положення*. Ефективна економіка. 2018. № 9. [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська.- Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
12. Поплавська Ж.В. *Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку*. / Ж.В.

Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>.

13. Campbell, John Y. and Viceira, Luis M., *The Term Structure of the Risk-Return Tradeoff* (February 2005): 34-44.
14. Levine, Ross (2005), *Finance and Growth: Theory and Evidence*. Handbook of economic growth 1, 865-934, 2005.
15. Robert G. King, Ross Levine, *Capital fundamentalism, economic development, and economic growth*, Washington, D.C.: World Bank, Policy Research Department, Finance and Private Sector Development Division, [1994], 33.
16. *The Paperback of the Investment Management for Taxable Private Investors* by Jarrod W. Wilcox, Jeffrey E. Horvitz, Dan DiBartolomeo, 2006, Charlottesville, VA: Research Foundation of CFA Institute, 53.

References(transliterated)

1. *Upravlenie po rezul'tatam / obshh.* red. i. pred. Ja. A. Leimana ; [per.s finn.]. – М. : Nauka, 1993. – 315 s.
2. Muzychenko-Kozlovskyy A. V. *Upravlinnya za tsilyamy yak innovatsiynna model' rozvytku pidpriyemstva* – 2011. Available at:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019_Upravl%D1%96nnja%20za%20%D1%96ljam_109_113_714.pdf.
3. *Suchasni kontseptsiiy publichnoho upravlinnya* / V. O. Berezhnyy // *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. - 2013. - № 2. - S. 31-38. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2013_2_6.pdf
4. Gorshkov A. S. *Principy upravleniya po rezul'tatam v dejatel'nosti organov vlasti* / A. S. Gorshkov, A. L. Kirillov // *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. – 2008. – № 1. – S. 5–13.
5. *Menedzhment organizacij*. Available at:http://uchebnikirus.com/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_fedulova_1_i/upravlinnya_rezultatami_finskiy_dosvid.htm.
6. Adizes I. *Na poroge upravlencheskoj revolyucii* // *HarvardBusinessReview* – 2017 s.7-9.
7. Taler R. *Novaja povedencheskaja jekonomika* M.: Izdatel'stvo «Je», 2017. 225 s.
8. Gohberg L. *Innovacionnye processy: tendencii problemy* // *Jekonomist*. -2016. -№2- С. 50-59.
9. Komov M. S. *Rol' innovacij v antikrizisnom upravlenii* // *Molodoy uchenyj*. — 2016. — № 19. — С. 458-459.
10. Kozachenko V.H. *Tekhnolohizatsiya upravlins'koy diyal'nosti: zmist ta pryznachennya* // *Ekonomika i rehion* # 3 (58) – 2016 – PoltNTU. - S. 37-40.
11. Babchyn'ska O. I. *Komunikatsiynny protses v upravlinni: osnovni polozhennya*. *Efektivna ekonomika*. 2018. # 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
12. Poplavs'ka Zh.V. *Zmina paradyhmy strateichnoho upravlinnya na pidpriyemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku*. / Zh.V. Poplavs'ka, A.S. Polyans'ka. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>.
13. Campbell, John Y. and Viceira, Luis M., *The Term Structure of the Risk-Return Tradeoff* (February 2005): 34-44.
14. Levine, Ross (2005), *Finance and Growth: Theory and Evidence*. Handbook of economic growth 1, 865-934, 2005.
15. Robert G. King, Ross Levine, *Capital fundamentalism, economic development, and economic growth*, Washington, D.C.: World Bank, Policy Research Department, Finance and Private Sector Development Division, [1994], 33.
16. *The Paperback of the Investment Management for Taxable Private Investors* by Jarrod W. Wilcox, Jeffrey E. Horvitz, Dan DiBartolomeo, 2006, Charlottesville, VA: Research Foundation of CFA Institute, 53.

Поступила (received) 15.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Березовський Данило Олегович (Березовский Даниил Олегович, Berezhovskyi Danylo Olegovich) – кандидат наук з державного управління, кафедра менеджменту, Донбаський інститут техніки та менеджменту Міжнародного науково-технічного університету імені Ю. Бугая, м. Краматорськ, Україна; e-mail: dbusiness08@gmail.com

Клочко Юрій Олександрович (Клочко Юрий Александрович, Klochko Yuri Alexandrovich) – кандидат економічних наук, зав. кафедри менеджменту, Донбаський інститут техніки та менеджменту Міжнародного

науково-технічного університету імені Ю. Бугая; м. Краматорськ, Україна;; e-mail: asimba@ukr.net, ORCID 0000-0002-6219-0087.

Грушчін Сергій Сергійович (Грушин Сергей Сергеевич, Grushchin Sergey Sergeevich) – director, SS&C Technologies, Inc., 4 Times Square, New York, NY, 10036, USA, e mail: sgrushchin@sscinc.com.

Колісник Марія Едуардівн (Колесник Мария Эдуардовна, Kolesnik Maria Eduardovna) –кандидат технічних наук, старший викладач кафедри економіки та маркетинга Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» ; м. Харків, Україна;; e-mail: rozaeduard@gmail.com, ORCID 0000-0001-9930-7819.